A ARTE DE CONVERSAR
Técnicas para argumentar e convencer

Luiz Carlos Martins

Nota: Este texto foi elaborado, originalmente, para treinamento de profissionais de vendas, porém os princípios aqui apresentados podem ser utilizados no cotidiano do relacionamento social por qualquer pessoa.

Apresentação

Estima-se que o homem começou a falar há aproximadamente 40 mil anos, e este, sem dúvida, foi o maior salto dos humanos em relação aos outros animais.

Foi o desenvolvimento dessa habilidade que permitiu que o homem construísse sua história, passasse a viver mais intensamente e atingisse mais facilmente os seus objetivos.

Com o passar do tempo, entretanto, o homem foi descobrindo que o ato de conversar servia não só para transferir conhecimentos ou trocar idéias; descobriu que essa habilidade também servia para influenciar, mudar comportamentos, opiniões, crenças e, conseqüentemente, ganhar poder. E por isso a transformou em "arte", que alcançou seu esplendor nos tempos áureos do helenismo.

Hoje, a "Arte de Conversar" ganhou contornos científicos. Com o desenvolvimento da Psicologia Social e Ciência da Comunicação, já é possível estabelecer-se um conjunto de regras práticas que podem tornar o que seria uma simples conversa, num diálogo proveitoso, seja ele de caráter comercial, político ou social.

São exatamente essas técnicas – ou pelo menos uma boa parte delas – que vamos ver neste livro.

Espero que você faça bom proveito delas.

O Autor

Capítulo 1

O que é "dialogar"

Dialogar significa trocar idéias, pensamentos, sempre com algum propósito predefinido, seja esse propósito informar, conquistar, convencer, discutir ou, simplesmente, divertir.

É através do diálogo que expomos nossas opiniões, expressamos nossa vontades e, muitas vezes, tentamos persuadir o outro a pensar e a fazer exatamente como gostaríamos que ele pensasse e fizesse.

Mas um bom diálogo não consegue somente convencer alguém de nossas idéias. Mais que isso, é capaz de transformar idéias diferentes, ou até opostas, numa outra idéia mais inteligente, criativa, eficiente e satisfatória para ambas as partes.

Esta, contudo, é uma habilidade própria das pessoas com inteligência interpessoal desenvolvida.

O psicólogo Howard Gardner definiu no início da década de 80 a inteligência interpessoal – que se expressa na habilidade para relacionar-se com outras pessoas - como o grande diferencial entre o sucesso e fracasso. Mas, por outro lado, em momento algum negou a possibilidade de essa habilidade se desenvolver em qualquer pessoa a partir de exercícios simples de conversação e argumentação. Ao contrário, ele defendeu essa possibilidade.

Da mesma forma como se consegue melhorar a inteligência matemática ou lingüística, por exemplo, com exercícios apropriados, consegue-se também desenvolver a inteligência interpessoal observando e praticando regras próprias de comunicação social.

Hoje, com o mundo cada vez mais competitivo, é fundamental dominar as técnicas de conversação. Porque a cada dia que passa, essa habilidade é mais requerida, seja para o bom desempenho profissional, seja para ter mais prazeres na vida social.

É através da conversa, do diálogo, do relacionamento objetivo, que podemos atingir nossos objetivos mais imediatos, sejam eles, informar, aprender, convencer, seduzir, conquistar, vender etc. etc. etc.

Todo diálogo encerra uma certa expectativa

Até mesmo aquelas conversas aparentemente vazias – a tal da “conversa fiada”, por exemplo – só é possível quando desperta alguma expectativa. Mesmo que seja uma expectativa de descontração, diversão, entretenimento...

Porque todos esperam sempre, ao final, obter alguma coisa dessa conversa.

Só que, dependendo da conversa, os finais podem ser bem diferentes, veja:

1 – Podemos ter um final **perde/perde**

É aquele final onde ambos têm suas expectativas frustradas. Um exemplo é aquela conversa que não termina bem, com discussões e atritos.

2 – Podemos ter um final **perde/ganha:**

É aquele final onde um ganha mais do que o outro, ou ganha tudo e outro ganha nada.

3 – Podemos ter um final **ganha/ganha:**

É o final ideal, onde ambos têm suas expectativas atendidas e, de alguma forma, saem ganhando.

Não há por onde escapar: todo diálogo tem sempre um desses três finais. E o ideal, é claro, é sempre o terceiro final, aquele em que todos saem ganhando, embora nem sempre isso seja possível.

Para entender melhor essa questão da “expectativa” como componente (implícito) de um diálogo, imagine a situação onde um amigo, por exemplo, tenta lhe vender um relógio.

Ao tentar lhe vender, ele criou uma expectativa. Você, por sua vez, não precisa ou não quer comprar o tal relógio, porém você com certeza não dará um “não!” seco ao amigo. E não fará isso porque criou também uma expectativa de como ele reagirá à sua negativa; você não quer magoá-lo.

E será essa atenção mútua às expectativas de cada um que regerá a conversa de vocês.

Vamos imaginar agora que um vendedor tente lhe abordar para vender uma caneta. Ele sabe que precisa despertar sua expectativa logo na primeira frase. Veja algumas alternativas que ele teria:

1 – Olá, quer comprar uma caneta?
2 – Olá, olha só que caneta bonita que eu estou vendendo!
3 – Olá, eu sou representante da melhor joalheria suíça e queria lhe mostrar a caneta mais revolucionária já fabricada até hoje no mundo.

É óbvio que a terceira alternativa desperta muito mais expectativa do que as demais. E deperta porque, implicitamente, sugere que o final possa ser do tipo ganha/ganha, e não um final perde/ganha como sugere a primeira alternativa.

Capítulo 2

O exame das expectativas

Nada melhor do que começarmos nossos estudos sobre as técnicas de conversação exatamente pelo exame das expectativas. Porque o final feliz de um diálogo – ou até mesmo de um simples bate-papo - sempre tem a ver com a atenção das expectativas; **das nossas expectativas... e dos outros.**

A escritora Raquel de Queirós disse, certa vez, que durante uma fase da sua vida costumava se reunir com um grupo de amigos num determinado dia da semana, exclusivamente para falar besteira; era proibido falar de coisas sérias. Repare que mesmo sendo essa uma reunião informal,
havia uma expectativa definida: as pessoas se reuniam para rir, divertir-se.

Mesmo um papo-furado daqueles bem informais – ou até mesmo um simples cumprimento - encerra alguma expectativa. Aliás, não há relação humana sem expectativas. E é a plena atenção dessas expectativas – ou quebra delas - que vai decidir sobre a qualidade da relação.
Quer um exemplo? Se você cruza com um colega pela manhã, no corredor da empresa, o mais provável é que troquem um “bom dia”, não é mesmo? Essa é a expectativa natural de toda pessoa.

Porém, se isso não ocorre, pode até estragar o relacionamento entre vocês, porque a imaginação, nessas horas, voa longe. E as conseqüências podem ser imprevisíveis.

Analisando as expectativas

É preciso, antes de começar qualquer conversa, definir três pontos principais:

1 - O que eu quero obter nesta relação?
Será que essa pessoa com quem vou conversar ou me relacionar tem exatamente o que eu quero?

2 - E o que ela vai querer em troca?
Quais são as expectativas dela a meu respeito? Até que ponto ela está disposta a ceder? Que preço ela vai me cobrar para ceder aquilo que eu quero?

3 - Até onde eu posso ceder para obter o que quero?
Como fazer para que esse processo de cessão/doação atenda plenamente a minha expectativa e a dela? Quais serão meus trunfos nessa relação?

Um ponto, entretanto, é preciso que fique bem claro: o que vale pra você quando você faz sua avaliação de expectativas, vale também para a outra pessoa. Porque ela age exatamente da mesma forma que você. Faz as mesmas perguntas.

"Quem é ele?"
"O que quer de mim?"
"Quais são as expectativas dele?"
"Quais são seus valores.?...
necessidades?...
crenças?...
preconceitos?
"Enfim, o que ele está fazendo aqui agora?"

Como é bastante provável que as nossas expectativas não sejam as mesmas do nosso interlocutor – afinal podemos ter posições e interesses bem diferentes - há que se estabelecer uma regra que conduza o diálogo para um fim satisfatório.

E como isso é feito na prática? Em primeiro lugar, estabelecendo ou compreendendo as "formas de decisão".

"Se você conseguir despertar boas expectativas no seu interlocutor,
terá grandes chances de ter sua atenção;
Se você não conseguir despertar essa expectativa,
Não haverá por que lhe dar atenção."

Capítulo 3

As formas de decisão

Já sabemos que através do diálogo podemos informar, convencer, conquistar, vender etc. Porém, o resultado prático da nossa proposta – se vamos conseguir ou não o que queremos - dependerá da forma de decisão. É que nem sempre o nosso interlocutor tem poder de decisão.

Um chefe do departamento de compras, por exemplo, nem sempre tem "poder" suficiente para autorizar uma compra, da mesma forma como o síndico de um prédio nem sempre pode contratar um serviço sem autorização prévia da assembléia.

Assim sendo, podemos dizer que há quatro formas principais de decisão:

1 – Decisão autocrática

Quando decide quem tem mais autoridade, ou seja, quando o argumento do poder é superior a todos os demais argumentos. Neste caso estão também aquelas decisões de caráter pessoal, em todos os níveis, onde a vontade da pessoa basta para decidir.

2 – Decisão democrática

Quando se dá através do voto, como no caso das assembléias de condomínio, por exemplo.

3 – Decisão por arbitragem

Quando uma terceira pessoa é chamada a decidir. Um exemplo: o julgamento de uma ação judicial, onde o juiz (a terceira pessoa) decide quem tem razão no processo.

4 - Decisão por consenso

Quando a decisão depende do concordância de todos os interessados. Costuma-se dizer que a própria democracia foi inventada porque as decisões por consenso são sempre muito difíceis de serem obtidas. Essa forma de decisão é muito difícil de ser praticada com grandes grupos de pessoas, com interesses, culturas e objetivos diferentes.

Como podemos ver, as nossas expectativas devem decorrer sempre da forma de decisão.
Precisamos, antes, saber quem vai decidir e de que forma. Será que a pessoa com quem vamos conversar pode decidir sobre o que eu estou querendo? Será que sua decisão dependerá de outra pessoa?

Isso é muito importante porque se a forma de decisão for democrática, você vai ter que conquistar votos; se for autocrática, ganhar prestígio; se for por arbitragem, municiar-se de todos os argumentos favoráveis que facilitem a decisão do árbitro.

A importância do outro

Conta uma velha lenda, que um rei, perto da morte, instituiu um prêmio para quem respondesse com mais sabedoria a três perguntas:

1 - Qual o momento mais importante da vida?
2 - Quem era a pessoa mais importante do mundo?
3 - Qual a coisa mais importante a ser feita?

Ganhou o prêmio um jovem que respondeu que o momento mais importante da vida é o **agora**; Que a pessoa mais importante do mundo é justamente a pessoa que está a sua frente; E que a coisa mais importante a ser feita era tratar bem,

com dignidade, respeito e bondade, justamente este que está aí, frente a frente com você.

Esta é uma lição que não podemos esquecer.

“A pessoa mais importante é aquela que está pronta a trocar algo com você. Por isso ela merece ser tratada como ela acha que merece.”

Capítulo 4

Conversar é “trocar”

Podemos considerar que não só nas organizações – mas na nossa vida social também – todas as relações são na base da troca, e essa troca se dá sempre de forma proporcional:

Quem quer ganhar muito precisa fazer grandes doações.

Porque ninguém está predisposto, naturalmente, a fazer grandes concessões a quem quer que seja em troca de nada. Até as mínimas concessões exigem uma contrapartida.

E, dentro dessas mínimas contrapartidas, algumas vão ser fundamentais sempre:

O **respeito** pelo outro,
a **simpatia,** a **atenção**
e o **tratar bem**.

Qualquer pessoa, por mais humilde que nos pareça, com certeza conhece alguma coisa que nós não conhecemos, teve experiências que jamais teremos e tem habilidades que jamais alcançaremos.

Ela é única. Por que então não descobrir, valorizar e aprender algo com ela?

O segredo para isso é simples: faça-a falar! Ouça o que ela tem a dizer e trate-a com a importância que ela merece.

Você vai descobrir coisas fantásticas!

Segundo Willian James, **o princípio mais profundo da natureza humana é a ânsia de ser apreciado. Todas pessoas anseiam por isso**.

Portanto, **se você demonstra interesse pelo que a pessoa tem a dizer e expressa admiração por ela, você tem muito a ganhar**.

A maioria das pessoas pensa que bastam palavras para se convencer alguém, para se conquistar alguém, para vender alguma coisa a alguém.

No entanto, o professor Robert Watson – um dos maiores especialistas do mundo em comunicação interpessoal – diz que as palavras não passam de simples acessórios, e que os sentimentos expressos no tom da voz, no olhar e no gestual, estes sim, são capazes de tocar o coração das pessoas, são capazes criar o ambiente necessário para uma interação feliz e eficaz.

Estudos realizados pelo professor Watson demonstram que a opinião que formamos sobre outras pessoas, é definida assim:

55% - pelos aspectos visuais
38% - pela maneira de falar
7% - pelo conteúdo da fala

Como podem ver, o que temos a dizer é sempre menos importante do que a forma como dizemos e como nos apresentamos.

E isso pode ser um alento para as pessoas tímidas.

Capítulo 5

Obstáculos à comunicação perfeita

A timidez

A timidez, com certeza, é o grande obstáculo para a realização dos nossos anseios, dos nossos sonhos.

Ela incomoda; é uma espécie de tortura constante, porque o tímido se sente diferente dos outros, acredita que o mundo é dos extrovertidos e que só estes têm direito à felicidade e às grandes realizações.

O drama do tímido é muito simples: ele quer agradar mas tem medo de não conseguir. Por isso não tenta.

Freud já dizia que “Nós poderíamos ser muito melhores se não quiséssemos ser tão bons”

Essa preocupação demasiada com a opinião alheia faz com que o tímido acabe escondendo suas qualidades.

Por isso ele não deve questionar "o que vão pensar de mim?" ou "e se ela não gostar de mim?"... Deve, isto sim, agir na certeza de que todas as pessoas tem algo especial, que todas as pessoas são importantes, inclusive ele.

E que vale a pena tentar!

A autopromoção

Um outro obstáculo sério para se estabelecer uma conversa eficaz é a tendência que certas pessoas têm de se autopromoverem, de falarem muito de si próprio, como se eles fossem a "grande atração" do mundo.

Esse tipo de ostentação é o modo menos efetivo e menos desejável para passar confiança e prazer à outra pessoa.

Falar muito de si próprio acaba sempre causando uma má impressão. É desgastante, e, nessas situações, raramente a conversa chega a bom termo.

Uma boa sugestão é seguir o conselho de Disraeli, quando ele diz "fale com as pessoas a respeito delas mesmas e elas ouvirão por muitas horas."

Lembrem-se de que ninguém tem vocação natural para platéia. O que todos querem mesmo, é protagonizar. Se você dá atenção à pessoa, demonstra interesse pelo que ela tem a dizer, certamente ganhará um aliado.

O autoritarismo

O autoritarismo também é péssimo.

Aquela coisa do "eu mando, eu posso, eu sou o bambambam" é um obstáculo terrível.

Ao tentar dominar todas as conversas, presidir todos os comitês, escolher todos os restaurantes e ganhar todas as discussões, a pessoa reduz a importância do outro, e raramente leva o relacionamento a bom termo.

É preciso entender que conversar é fazer democracia; e democracia pressupõe igualdade de direitos. Inclusive o direito de ter opiniões, de discordar e de participar, também, de cada decisão.

E, para se acostumar a isso, é preciso aprender a ouvir.

Confúcio costumava dizer que “falar é prata, mas ouvir é ouro”.

Para ouvir bem, é preciso ouvir com empatia. E ouvir com empatia não é só ouvir as palavras; é perceber os componentes emocionais e os significados daquilo que estamos ouvindo.

Uma boa escuta deve ser assim:

a) Deixar de lado os nossos próprios pontos de vista para entrar no mundo do outro, sem preconceitos.

b) Solidarizar-se com a pessoa – até com seus erros e imprecisões – e ajudá-la a se expressar melhor, traduzindo o que ele quer dizer para si mesmo.

c) Não impor a sua própria visão ou interpretação.
A escuta empática não avalia nem critica; apenas ouve.

Quando agimos dessa forma, a pessoa se sente aceita e, muitas vezes, modifica o próprio comportamento e seus pontos de vista.

Ela passa a se sentir estimada, respeitada e isso ajuda a desenvolver o espírito de amizade, fundamental para o bom termo de uma relação.

Capítulo 6

A primeira impressão

Você raramente terá uma chance de mostrar como realmente é, a menos que deixe a porta aberta com uma boa impressão – a tal da “primeira impressão”. Isto é fundamental.

Uma primeira impressão ruim pode até ser corrigida, mas para isso, você terá que superar a natureza humana, coisa difícil de ser feita porque as primeiras impressões tendem a durar pois são formadas a partir de associações baseadas, fundamentalmente, em emoções.

E essas impressões emocionais são decisivas na formação do conceito geral sobre a pessoa. Quer ver um exemplo?

Na entrada do cinema, você vê um cartaz com foto do ator. Você só vê os aspectos físicos, roupas, jóias, e já nessa ocasião começa a formar uma opinião sobre ele.

Esse pré-julgamento, contudo, pode ser a diferença entre uma oportunidade que se abre ou que se fecha.

Vários estudos comprovam que alguns sinais socialmente valorizados facilitam o desenvolvimento das relações com os outros.

É por isso que a boa aparência é uma vantagem. E como é!!!...

As pessoas de boa aparência tendem a ser avaliadas como sendo dotadas de mais inteligência, competência e simpatia, mesmo que isso não seja necessariamente verdade.

É preciso entender, contudo, que boa aparência não é exclusivamente ter beleza física, mas sim um aspecto agradável de se olhar. É estar vestida adequadamente para a ocasião (não falo de luxo ou de grifes) e, principalmente isso: irradiar confiança e simpatia no ambiente.

Porque um olhar descontraído e um sorriso franco nos lábios, como dizia Balzac, abre as portas de qualquer paraíso. Afinal de contas – gravem isso – "é pelo traje que se conhece o profissional. É uma ilusão, mas funciona assim."

A abordagem

Puxar conversa com estranhos pode ser fácil. Mas só será fácil se você souber como começar. Por isso vamos dar aqui algumas dicas que podem ser muito úteis para você:

1) Espere o momento ideal

Em geral, as pessoas gostam de ter a oportunidade de conhecer gente nova. Porém é conveniente esperar o momento certo, e se aproximar somente quando a pessoa estiver sozinha ou não envolvida em outra conversa.

2) Observe os sinais de interesse

Ao se aproximar, observe os sinais de interesse da pessoa; se ela olha para você, se dá um sorriso discreto, se descruza as pernas ou braços.

Estes sinais indicam: "tudo bem, pode chegar!"

Se for uma pessoa do sexo oposto, outros sinais de atração são mais evidentes: mexer no cabelo, olhar com mais insistência, ajeitar a roupa, voltar-se na sua direção...

3) Comece!

Ao escolher a pessoa de quem você quer se aproximar, olhe para ela, sorria e comece a falar.

É claro que isso nem sempre é fácil. Porém não fique perdido à procura da frase perfeita para iniciar a conversa.

As pesquisas na área da Comunicação demonstram que as primeiras frases são relativamente insignificantes, desde que não sejam inteiramente fora de propósito.

4) Evite comentários negativos

Evite começar com comentários negativos ou queixosos, que não estimulam a pessoa a prosseguir a conversa.

Para dar início à conversa, não é preciso dizer algo brilhante, genial, nada disso. Coisas simples são suficientes.

Se a pessoa estiver de fato interessada em conversar com você, ela também falará alguma coisa que facilitará as coisas.

E é simples encontrar o que dizer para começar a conversa. Existem apenas dois tópicos básicos para escolher:

1 - A situação, ou seja, o motivo que levou vocês dois a estarem naquele ambiente e naquela hora – pode ser a festa onde vocês estão, o seminário etc., ou,
2 - A outra pessoa propriamente dita – quem ela é, o que ela faz, o que ela pensa, o que ela representa.

E há apenas três maneiras de começar:

1 - Fazendo uma pergunta
2 - Dando uma opinião
3 - Comentando um fato.

O objetivo principal é sempre conquistar o interesse da pessoa, e a maneira mais simples de fazer isso é demonstrar que você está interessado em conhecê-la. E uma boa idéia é começar com uma pergunta.

Dar sua opinião sobre algo potencialmente relevante também pode ser um bom começo. É melhor do que um comentário neutro a respeito de um assunto qualquer.

Puxar conversa com comentários como: “esse vôo já está com meia hora de atraso” ou “que tempo chato!” tendem a não envolver a pessoa na conversa.

Ao contrário, quando você começa demonstrando interesse pela própria pessoa, pelo que ela representa, podem envolvê-la amistosamente.

Capítulo 7

A mensagem é aquilo que o outro entende

Quando falamos em comunicação, costumamos esquecer uma coisa muito importante: **A mensagem é sempre aquela que o outro entende, e não aquilo que a gente pensa que falou.**

Porque a mesma mensagem pode ser entendida de formas diferentes por diversas pessoas, dependendo do momento, do seu estado de espírito, das suas expectativas etc.

O sentido da mensagem não está nas palavras que são ditas ou escritas; está nas pessoas.

Quando afirmamos que é importante saber ouvir, não nos referimos só às palavras que são ditas, mas ao conjunto da informação, ou seja, nos referimos ao "clima da mensagem".

É preciso lembrar também, que o ato de ouvir não é um ato passivo, porque enquanto ouvimos, estamos também interagindo através nossa expressão facial, nosso modo de olhar, nossos gestos.

Pode ocorrer, entretanto, que numa conversa desse tipo você venha a se sentir ofendido ou até humilhado. Afinal, nenhum de nós está imune a esse tipo de reação, não é mesmo?

Há duas saídas clássicas para superar esse tipo de situação:

A primeira, é perguntar ao interlocutor por que ele está procedendo daquela maneira. Essa pergunta, quando feita de forma direta e objetiva, costuma desarmar a pessoa.

Basta então ficar em silêncio e deixar que ele explique o porquê daquilo. De um modo geral, a partir desse momento, a conversa tende a se tornar gradativamente mais amena.

A segunda é interromper a comunicação e, de forma cortês, prometer continuar a conversa num momento mais apropriado.

Essa medida evita desgastes e dá tempo para que o interlocutor retome a sua estabilidade e pense melhor a respeito do assunto.

Significandos e significados

A partir da década de 70, os psicólogos começaram a estudar mais intensamente o processo de comunicação interpessoal e observaram que há certos comportamentos na pessoa, que são previsíveis e repetitivos, dependendo da maneira como se fala.

Segundo eles, não é a palavra em si que estimula determinado tipo de comportamento, mas o significado que ela tem.

Numa transação onde o vendedor tenta convencer uma pessoa a comprar um carro de luxo – mas a pessoa reluta alegando que carro de luxo é puro exibicionismo – o vendedor poderia "ressignificar" seu conceito, dizendo que...O carro é mais seguro, acelera mais rápido, e que daqui a cinco anos ainda estará prestando um bom serviço, enquanto outro mais barato poderá estar um bagaço.

Por isso é fundamental aprender a ouvir. Pois é ouvindo que descobrimos o significado que determinados símbolos e valores têm para as pessoas.

De nada adiantarão nossos argumentos se não falamos a mesma língua do interlocutor. É preciso, antes, entender o que ele pensa a respeito do assunto que vamos discutir e, só a partir daí, tentar "ressignificar" os seus conceitos.

Isso se chama "criar argumentos".

Capítulo 8

Começando a argumentar

Antes de tentarmos convencer alguém de alguma coisa, é preciso ter consciência de que ninguém está disposto a mudar de opinião a troco de nada.

É importante entender que as pessoas têm um certo orgulho das suas opiniões, dos seus gostos e não gostam de ser contestadas.

As idéias e os gostos são patrimônios da pessoa. Não podem ser contestados, mesmo que o nosso interesse seja provar justamente o contrário.

As pessoas reagem quando suas idéias são contestadas e seus gostos criticados. Reagem e se fecham para todos os outros argumentos.
Ao contrário, elas se tornam acessíveis quando são elogiadas, quando são respeitadas.

Um bom argumentador sabe que, antes de discordar, ele precisa concordar com o outro. Porque idéia não se impõe; transforma-se. Esta é a fórmula “mágica” que abre os caminhos para o êxito de toda e qualquer negociação.

Um outro ponto a ser observado, é que jamais devemos tentar convencer alguém, sem antes conhecermos os seus argumentos. E a melhor forma de fazer isso é perguntando...Por quê?

Perguntas abertas e perguntas fechadas

Nem todas as pessoas expressam claramente os seus pensamentos, as suas idéias.

Da mesma forma como há pessoas extrovertidas, abertas, há outras mais reservadas que se fecham de tal modo, que o diálogo fica quase impossível; suas respostas são monossilábicas e, dessa forma, pouco vamos saber a respeito dos seus pensamentos.

Para essas pessoas, devemos formular sempre perguntas abertas, ou seja, perguntas que “cobram” respostas mais claras, mais completas. E um dos melhores recursos para isso é fazer perguntas que comecem por “**Por que...?** “ ou “ **Como...?**”

Ninguém, por mais lacônico que seja, consegue responder a uma pergunta feita assim, como monossílabos.

A magia das palavras

Os maiores problemas na comunicação interpessoal são causados por palavras e expressões que não traduzem exatamente o que queremos dizer e que, por isso mesmo, podem provocar reações, muitas vezes, inesperadas.

Achamos que estamos comunicando corretamente mas esquecemos que o nosso interlocutor está reagindo de acordo com o seu entendimento, não de acordo com o nosso. Além do mais, as pessoas têm sentimentos, valores e culturas diferentes das nossas. Isso sem falar nos diferentes tipos de personalidades.

Há pessoas tímidas, orgulhosas, vaidosas, autoritárias, submissas, e cada uma reage ao seu modo.

Há, por isso mesmo, algumas expressões que devem ser evitadas sempre, independentemente de quem estejamos falando. Vejam:

Expressões perigosas

Em qualquer situação, devemos evitar as frases do tipo “Isso não é muito inteligente!” ou “Explique melhor porque está muito confuso!”. As pessoas reagem muito mal a isso, sentem-se depreciadas.

Também devemos evitar as frases inoportunas, ditas principalmente na presença de terceiros, como “Acho que você está errado” ou “O que você realmente precisa é ser mais organizado, ou disciplinado”, ou mesmo – o que também é horrível – “Você precisa ser mais inteligente!”

Capítulo 9

Estabelecendo os limites

Ninguém bota terno para ir a um campo de futebol, nem sunga de praia para ir à missa, não é mesmo? E da mesma forma como seguimos padrões para nos vestir também precisamos seguir padrões específicos na comunicação interpessoal.

Ninguém fala com a namorada da mesma forma como fala com o seu chefe ou mesmo com um estranho. Para cada caso há um padrão específico, definido, principalmente, pelo grau de intimidade que temos com a pessoa.

Os limites da intimidade definem não só as as palavras e expressões que podem ser usadas, como também são fundamentais para a interpretação do que é dito.

É por isso que os cuidados devem ser redobrados quando nos relacionamos com estranhos ou com pessoas que não privam da nossa intimidade. Eles poderão não entender os nossos propósitos, mesmo quando bem-intencionados.

Esse tipo de relação, por isso mesmo, exige certa reverência e cuidados muito especiais.

É claro que, quanto mais estreita for nossa relação com a pessoa, mais fácil a comunicação já que conhecemos seus gostos, suas opiniões, suas reações. Diante de estranhos, entretanto, a coisa muda de figura. Como não sabemos nada – ou pouca coisa – a seu respeito, precisamos tomar alguns cuidados especiais e que são fundamentais para que se possa iniciar uma conversa que seja levada a bom termo.

Dentre esses cuidados, podemos citar:

A) Jamais faça considerações pessoais a respeito do interlocutor, salvo se houver abertura para isso. Guarde com reserva até mesmo seus elogios; há pessoas que são avessas a esse tipo de coisa.

B) Jamais trate seu interlocutor por você". Por mais jovem que aparente ser, trate-o com reverência. O indicado é tratá-lo sempre por "senhor".

C) Não tire conclusões precipitadas.A aparência das pessoas não quer dizer muita coisa. Por isso, não se deixe influenciar pelas primeiras impressões, por melhores ou piores que sejam.

D) Seja rápido e objetivo. Concentre-se no tema da conversa. A gente nunca sabe quanto tempo a pessoa está disposta a nos dar.

E) Antes de mostrar seus argumentos, procure conhecer os argumentos do outro. Deixe-o à vontade para que ele diga tudo o que tem a dizer. Induza-o a dizer mais, perguntando sempre "por que?" ou "como?"

F) Jamais conteste! Por mais frágeis que sejam os argumentos do seu interlocutor, jamais conteste. Mesmo naquelas situações onde você se sinta na "obrigação" de contestar, de reagir, não o faça.

Ninguém muda de opinião simplesmente porque é contestado, ao contrário, isso pode até criar um clima de antagonismo. E isso não é bom. Sempre que você sentir impulso para contestar alguém, procure saber por que ele pensa daquele modo.

G) Pergunte muito! Interesse-se pela opinião do outro. Isso, com certeza, fará com que a pessoa se sinta valorizada e você, por sua vez, terá maiores subsídios para melhorar seus argumentos.

Capítulo 10

A arte de conversar e convencer

Conversar todo mundo sabe, porém, conversar com a finalidade de obter uma vantagem, seja ela financeira, cultural ou até mesmo sentimental, é uma arte. E é uma arte porque, a princípio, ninguém está disposto a ceder alguma coisa sem um contrapartida, ou seja, sem ganhar algo em troca.

E o grande segredo é justamente este: descobrir o que a outra pessoa quer em troca para nos dar o que estamos querendo.

Elementos de troca

O mecanismo de troca não implica, necessariamente, trocar sempre valores iguais. Você pode trocar tudo por tudo – sejam valores concretos ou abstratos - desde que ambas as partes achem justo e interessante.

Quando há justiça na troca, os negócios se encaminham bem e tentem a um acordo satisfatório; quando não há justiça, mesmo que haja acordo, fica um clima de ressentimento que pode inviabilizar qualquer outro acordo, futuramente.

Assim, os primeiros elementos de troca devem ser aqueles que toda pessoa espera que seu interlocutor ofereça, ou seja, educação, seriedade e discrição.

Se a pessoa não oferece esses valores para troca, logo de saída, as chances de um diálogo eficaz são reduzidíssimas. Afinal de contas, todo diálogo é um vaivém de palavras e expressões que vão sendo interpretadas de acordo com os valores de cada um, e são essas interpretações que dão ritmo à conversa.

Diferentemente do que se possa pensar, não são os argumentos que pesam mais num diálogo; são as emoções. São elas que decidem.

Você pode ter os melhores argumentos, porém, se não conseguir passar simpatia, confiança, se a outra pessoa não conseguir se sentir bem na sua presença, a conversa certamente não chegará a bom termo.

E o “gatilho” capaz de disparar esse clima favorável está na educação, na seriedade e na discrição. A pessoa mal-educada, que não transmite confiança e que não tem a medida exata do ridículo tem pouquíssimas chances de convencer alguém.

<u>As dez lições básicas</u>

Bem, a partir de tudo o que nós vimos até agora, podemos formular um decálogo com as 10 regras básicas para argumentar e convencer.

1ª regra:
“Defina com clareza os seus objetivos”

Antes de começar uma conversa, defina exatamente o que você quer, onde quer chegar.

Quer pedir um favor? Quer vender alguma coisa? Defina o que você quer. Defina também o que você está disposto a dar em troca para alcançar o seu objetivo.

Lembre-se de que ninguém está naturalmente disposto a dar nada a alguém sem receber algo em troca, que lhe seja interessante, satisfatório, útil ou agradável. E o mais importante: procure a pessoa certa!

Não adianta você você preparar toda uma estratégia de ação se a pessoa com quem você vai conversar não tem poder de decisão, não pode lhe dar um “sim”.

2ª regra:
“Liste seus argumentos”

Se você pretende convencer alguém de alguma coisa, precisa, antes de mais nada, listar todos os seus argumentos positivos.

Por exemplo, se você pretende vender um automóvel, precisa listar todos os aspectos positivos do carro; motor, pneus novos, pintura...

É bom listar previamente pois, assim, você não corre o risco de esquecer algum detalhe importante na hora da conversa. Além do mais, você quando oferece muitos argumentos positivos, minimiza os aspectos negativos que podem ser identificados pela outra pessoa.

Mesmo os aspectos aparentemente irrelevantes devem ser listados porque o que é irrelevante para você pode não o ser para a outra pessoa. Por isso, não despreze sequer um detalhe.

3ª regra:
“Liste os seus pontos fracos”

Tão importante quanto listar os seus pontos positivos, é listar aqueles que podem derrubá-lo durante a conversa, e que são os seus **pontos fracos**.

Você deve listá-los para criar uma estratégia de defesa. Em momento algum você pode ser surpreendido com uma alegação para a qual não tem defesa ou argumento para contestar.

É claro que alguns dos argumentos do nosso interlocutor podem ser incontestáveis. Mas nós precisamos saber disso antes, para oferecer, na hora, uma contrapartida interessante para ele.

Por exemplo: você lista que o preço do produto que você está vendendo é mais caro do que o concorrente; este é um argumento incontestável e que seu interlocutor pode usar contra você. Porém você pode criar uma estratégia de defesa para esse argumento, alegando que ele realmente é mais caro, mas oferece uma melhor relação custo/benefício.

4ª regra:
“Converse sempre em igualdade de condições”

Dois pecados capitais que devem ser evitados sempre: a prepotência e o excesso de humildade.

Para que um diálogo aconteça naturalmente, é preciso que haja igualdade de condições, mesmo que haja diferenças fundamentais entre os interlocutores; um sempre é mais culto do que outro, mais elegante que outro, mais rico, tem mais status etc.

Essas diferenças, porém, não podem ser evidenciadas propositalmente durante a conversa sob pena de influenciar negativamente a outra pessoa. Afinal, ninguém gosta de se sentir por baixo, não é mesmo?

Da mesma forma, o excesso de humildade – aquela que leva a pessoa a aceitar a humilhação - pode ser fatal. As pessoas muito submissas, muito humildes, passam uma imagem de fraqueza e insignificância e isso, em poucos minutos, mina a paciência do outro.

“5ª regra:
“Use o tempo certo”

Quando nos propomos a conversar com alguém – e a pessoa aceita conversar – fica combinado (mesmo de forma insconsciente) que aquela conversa deve durar um certo tempo, dependendo do assunto a ser tratado.

É preciso entender que ninguém tem todo o tempo do mundo para nos atender, nem nós podemos querer isso.

Está provado, através de pesquisas, que duas pessoas conseguem dialogar de forma satisfatória por, no máximo, vinte minutos. Após esse tempo, por mais agradável que esteja sendo a conversa, o nível de interesse cai bastante, salvo, é claro, em casos excepcionais.

Portanto, ninguém deve se programar para gastar mais de 20 minutos.

E, partindo-se do pressuposto que um diálogo é conversa entre duas pessoas, e que as duas pessoas, democraticamente, têm direito a usar tempos iguais, você deve se programar sempre para vender seu peixe em... 10 minutos. Não mais do que isso.

Isso quer dizer que você deve ser o mais objetivo possível, ou seja, vá direto ao ponto. Esses dez minutos são fundamentais, podem fazer a diferença entre o sim e o não.

“6ª regra:
“Preste atenção em tudo o que o outro tem a dizer”

Por mais que o que você tenha a dizer seja importante, ponha na cabeça que o que a outra pessoa tem a dizer é mais importante ainda.

Afinal, o que ela vai lhe dizer vai servir de base para você organizar os seus argumentos. Além do mais, deixando-a falar, você pode perceber outros indicadores, como por exemplo, se ela é vaidosa, se é influenciável, se é autoritária etc.

Para que você conheça melhor esses indicadores, observe:

a) Se a pessoa usa muito o pronome "eu" – tipo "eu posso, eu faço, eu decido" - é do tipo personalista, vaidosa, não gosta que decidam por ela.

Para argumentar com gente assim, evite usar frases do tipo "eu acho que o senhor deveria experimentar" ou "na minha opinião, essa máquina seria muito útil..." Porque, com certeza, esse tipo de pessoa está se lixando para a sua opinião, para o que você acha ou deixa de achar.

A melhor forma de convencê-la, é apresentar argumentos concretos, números, cifras, de preferência, incontestáveis. Porque é assim que ela gosta de decidir. Crie a expectativa de você pode ser a solução que ela está procurando.

b) Se a pessoa é do tipo dispersiva, daquelas que se distraem com outras coisas enquanto você fala, você precisa ser bem mais incisivo.

Surpreenda-o com expressões do tipo "ótimo!", "excelente!", quando ele estiver distraído. Isso fará com que ele volte a atenção para você, na expectativa de saber o que é ótimo ou excelente.

Uma frase também bastante indicada nessa caso é a seguinte: "eu sabia que o senhor iria gostar!" Expressões assim também ajudam a trazer a pessoa de volta para o foco da conversa.

c) Se a pessoa é do tipo indecisa, daquelas que tem dificuldade para tomar decisões, ajude-a.

Queime as fases que antecederiam, por exemplo, a assinatura do contrato de compra, preenchendo você mesmo o pedido. Tome a iniciativa.

7ª regra;
"Seja assertivo"

Ser assertivo é ser objetivo; é dizer sim quando se quer dizer sim, e dizer não quando se quer dizer não.

A pessoa assertiva não mistura as coisas. Isso quer dizer que ela pode ser gentil e educada, sem contudo abrir mão das suas posições e dos seus pontos de vista. E isso dá crédito à pessoa.

Logo, se pode ser, diga sim; se não pode, diga não. Esta “posição” transparente é muito positiva.

Não há que se preocupar com as possíveis conseqüências de um “não”.

A pessoa não-assertiva, peca exatamente pelo receio de contrariar o interlocutor. Assim, mesmo sabendo, por exemplo, que não pode atender o seu pedido, ela promete, diz que vai fazer o possível, até empenha sua palavra nisso. E isso é um erro brutal.

A franqueza, nessas horas, funciona bem melhor.

“8ª regra;

“Induza a pessoa a dizer SIM”

Um diálogo se torna mais afável, desde o início, se começar com a palavra SIM, com uma afirmação positiva por parte do interlocutor.

O “SIM” é capaz de abrir as portas, assim como um sorriso.

É de boa estratégia, então, começar o diálogo com situações ou perguntas que induzam uma resposta afirmativa. Por exemplo: “quer dizer então que você é gaúcho!?” ou “estou sabendo que você é corintiano, certo?”

Se conseguimos que nosso interlocutor responda várias vezes “sim” – ou concorde conosco – temos grande chances de levar o diálogo a bom termo.

Uma outra maneira interessante de fazer a pessoa dizer “sim” – esta de maneira mais subjetiva – é argumentar em forma de silogismos. Sócrates usava muito este artifício.

Ele consiste em apresentar as idéias em forma de premissas que levem a uma conclusão incontestável. Porém, ao usar esta técnica, não formule a conclusão. Deixe que a outra pessoa chegue à conclusão por si só.

Esse recurso será mais eficaz ainda se as premissas forem elaboradas a partir de uma afirmação feita pela outra pessoa.

Veja um exemplo:

Dois gerentes conversam sobre o resultado de uma campanha feita por mala-direta. Um deles tenta provar ao outro que o baixo retorno deve-se ao aumento de

preço do produto. Mas, para provar isso, ele serve-se de premissas admitidas como verdadeiras. E deixa que o outro conclua por si.

— ...você disse que o retorno da campanha foi abaixo do esperado... (1ª premissa)

— ... bem abaixo...

— ... e a única diferença entre as malas atuais e as antigas está no preço do produto... (2ª premissa)

— ... isso mesmo! Ele aumentou 18%...

— ... e no entanto as listas são as mesmas que deram bom resultado no passado... (3ª premissa)

—... as mesmas...

— ora, se as listas são as mesmas, a metodologia usada foi a mesma... e única diferença é o preço do produto...

— É... só pode ser!... (Conclusão)

Regra 9;
“Jamais conteste seu interlocutor”

Concordar ou discordar, são situações comuns num diálogo. Ninguém é obrigado a concordar com as nossas opiniões, assim como nós não devemos concordar sempre com as opiniões do outro.

Porém há uma diferença entre discordar e contestar.

Contestar é muito perigoso, pode pôr tudo a perder.

Por isso, mesmo diante de uma afirmativa que não traduza a verdade, de uma opinião sem sustentação, não conteste o interlocutor. Ouça com atenção o que ele diz e, só então, dê a sua versão, porém sem jamais dizer coisas do tipo “você está errado!”, “não é bem assim!”, “você está por fora!” etc.

Para o bom encaminhamento do diálogo, em situações assim, o conveniente é mudar um pouco o rumo da conversa, trazendo um outro aspecto para ser considerado no momento.

Veja o exemplo no diálogo a seguir, onde um vendedor não constesta o comprador que critica o produto:

Gerente (examinando um folheto): — ... mas essa impressora é muito frágil! Na Contabilidade tem uma dessas e está sempre dando defeito!

Vendedor: — Ela pode imprimir até 30 cópias por minuto, com baixíssimo consumo de energia!

Gerente (admirado): — 30 cópias por minuto???!!!

“Regra 10;
“Feche no momento exato”

Uma das maiores dificuldades, inclusive para vendedores experientes, é definir o momento exato de fechar um diálogo.

Esse momento é o que traduz o objetivo da conversa, seja vender um produto, negociar um aumento, pedir um favor ou até mesmo conseguir o “sim” de uma garota bonita. É o momento do “disparo”. É a hora do sim ou não.

Mas como identificar esse momento? Como saber se chegou a hora H? Veja:

Todo diálogo tem basicamente quatro etapas bem definidas:

1 – A preliminar, que é aquela fase onde há as apresentações e deixamos subentendido qual é objetivo daquela conversa.

2 – Etapa das argumentações, onde cada um a seu tempo, tece suas considerações, fala sobre os prós e contras etc.

No caso específico de vendas, é aquela fase em que o vendedor fala do seu produto e ouve os comentários do comprador.

3 – Etapa das reflexões. Essa etapa é aquela fase pré-decisória, onde ambas as partes examinam tudo o que foi dito e observam se houve convergência de opiniões ou se há necessidade de retomar o assunto em outra ocasião. Normalmente, nessa hora, ninguém fala nada, ou muito pouco. Simplesmente, pensam!

4 – Fechamento. É o momento crucial do diálogo: é a hora de fechar a venda, de assinar o contrato, de obter o “sim” do outro.

Pois é exatamente esse momento do fechamento que precisa ser bem explorado.

E esse momento bom é aquela hora em que o outro fica em silêncio por alguns instantes. Afinal, não há nada mais para perguntar, nenhuma dúvida para ser tirada.

Nessa hora, deve caber a você a inciativa de “fechar a conversa”. Como? Reagindo como se tudo já estivesse acertado.

Você não deve perguntar o que o ele decidiu, se ele quer comprar, se ele concorda com você, nada disso; parta do pressuposto que aceitou a sua proposta.

Cabe a você, tão somente, tomar a iniciativa das formalidades finais. Desta forma, veja:

Um vendedor abre a pasta, retira bloco de pedidos. Põe sobre a mesa. Olha para gerente, dá um sorriso confiante e, de caneta na mão, pergunta:

— O CGC daqui qual é?...

Final

Há um detalhe, entretanto, que deve ser observado sempre.

Seja qual for resultado do diálogo, tenha você obtido êxito ou não, mantenha uma postura ética. Ganhando ou perdendo, seja ético!

Porque tudo o que você expõe em dez minutos de conversa, pode ou não trazer dividendos pelo resto da vida. Tudo vai depender da imagem que você construir.

Boa sorte!